



O'ZBEKISTONDA ISHCHILAR QO'NIMSIZLIGINING IQTISODIY MUAMMOLARI VA NAZARIY YECHIMLARI

dots. Qlichev Baxtiyor

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti,

Ma'mun universiteti

ORCID: 0000-0001-6938-7897

klichev.baxtiyor@gmail.com

Annotatsiya. Mazkur maqolada ishchilar qo'nimsizligining mazmuni, yuzaga kelish sabablari, iqtisodiy ahamiyati o'rganib chiqilgan. Ishchilar qo'nimsizligining ortib borishi sabablari jahon mintaqalari kesimida o'rganilgan va mamlakatimizdagi holat bo'yicha taqqoslama tahlil o'tkazilgan. Ishchilar qo'nimsizligining umumiy korxona samaradorligiga ta'sirini o'rganish bo'yicha o'tkazilgan tadqiqotlar umumlashtirilgan, qo'nimsizlik tufayli yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xarajatlarni sohalar kesimida aniqlash mexanizmi ishlab chiqilgan. O'zbekistonda ishchilar qo'nimsizligi bo'yicha rasmiy statistikaning yo'qligi sabablari keltirilgan va uni bartaraf etish bo'yicha nazariy yechimlar berilgan. Qo'nimsizlikning ortishi yoki kamayishiga ta'sir etuvchi omillar tasniflangan va moderatsiya tadqiqoti asosida ularning ishchilar qo'nimsizligiga ta'siri o'rganilgan.

Kalit so'zlar: ishchilar qo'nimsizligi, moderatsiya tadqiqoti, ishchilar qo'nimsizligi xarajatlari, qo'nimsizlikning mehnat unumdorligiga ta'siri, qo'nimsizlikka ta'sir etuvchi omillar.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В УЗБЕКИСТАНЕ

доц. Кличев Бахтиёр

Ташкентский государственный экономический университет,

Университет Маъмуна

Аннотация. В статье рассматриваются сущность, причины и экономическое значение текучести кадров. Были изучены причины роста текучести работников в разных регионах мира и проведен сравнительный анализ ситуации в нашей стране. Обобщены исследования влияния текучести сотрудников на общую эффективность предприятия, а также разработан механизм определения издержек, которые могут возникнуть из-за текучести в различных отраслях. Представлены причины отсутствия официальной статистики по текучести работников в Узбекистане и предложены теоретические решения по ее устранению. Были классифицированы факторы, влияющие на рост или снижение текучести кадров, и на основе исследования модерации было изучено их влияние на текучести сотрудников.

Ключевые слова: текучести кадров, модерационные исследование, расходы из за текучести сотрудников, влияние текучести кадров на производительность труда, факторы влияющие на текучести кадров.

ECONOMIC PROBLEMS AND THEORETICAL SOLUTIONS TO LABOR EMPLOYEE TURNOVER IN UZBEKISTAN

assoc. prof. **Klichev Bakhtiyor**
Tashkent State University of Economics
Mamun University

Abstract. *The article examines the nature, causes and economic significance of employee turnover. The reasons for the increase in employee turnover in different regions of the world were studied and a comparative analysis of the situation in our country was conducted. Studies of the impact of employee turnover on the overall efficiency of an enterprise were summarized, and a mechanism for determining the costs that may arise due to turnover in various industries was developed. The reasons for the lack of official statistics on employee turnover in Uzbekistan were presented and theoretical solutions for its elimination were proposed. The factors influencing the growth or decrease in employee turnover were classified, and their impact on employee turnover was studied based on a moderation study.*

Keywords: *employee turnover, moderation research, employee turnover costs, impact of employee turnover on productivity, factors influencing employee turnover.*

Kirish.

Bugungi kunda barcha davlatlarda faoliyat olib borayotgan kompaniyalarda ishchilar harakati bilan bog'liq bo'lgan doimiy muammolardan biri malakali ishchilar qo'nimsizligi hisoblanadi. COVID-19 pandemiyasidan keyin jahon miqyosida ro'y bergan "Buyuk iste'folar" fonida mehnat bozorida ishchi kuchining harakati va kadrlar qo'nimsizligining oshib borish tendensiyasi past darajada bo'lsada, 2024-yilda ham kuzatildi. So'nggi yillarda AQSH, Yevropa va Osiyodagi yirik kompaniyalarning HR-menejmenti oldidagi eng muammoli vazifalardan biri malakali ishchilarning sodiqlik darajasini ushlab turish va ishchi kuchini rivojlantirish bo'lib qolmoqda. Shu o'rinda tabiiy savol tug'iladi: ishchilar qo'nimsizligi nima uchun bugungi kunda asosiy muammolardan biriga aylanmoqda? Buning asosiy jihatlaridan birinchisi, ishchilarning tabiiy extiyojlarning o'sib borishi, yuqori maoshli kasbda ishlashga bo'lgan ishtiyoqining oshishi korxona xarajatlarini ortishigaga olib kelsa, ikkinchi asosiy jihati, pandemiya davridagi "Buyuk iste'folar" natijasida ishchi kuchlarining ish joyining o'zgartirishga tabiiy majbur bo'lganligi, ishchilarda ish joyini o'zgartirishga bo'lgan ikkilanish va qo'rquv hissiyotiga qarshi immunitetning shakllanganligi bilan bog'lanmoqda. Bugungi kunda jahon miqyosida qurilish, mehmonxona, savdo, moliya va sug'urta sohalaridagi yetakchi kompaniyalarning HR mutaxassislarning kompaniya ishchilari o'rtasida o'tkazgan so'rovnoma yakunlariga ko'ra, pandemiyadan keyingi davrda ishchilar uchun ish joyini o'zgartirish, pandemiyadan oldingi vaqtlardagidek, ikkilanadigan va qo'rqinchli jarayon emas. Olib borilgan tadqiqotlar ishchilar bunday holat yuzaga kelganda, juda xotirjam munosabatda bo'lishlarini ko'rsatgan.

Fikrimizga ko'ra, mazkur natijalar xodimlarni ushlab turish, ishchilarning sodiqlik darajasini oshirish va qo'nimsizlik darajasini tushirishni maqsad qilgan kompaniyalarning HR mutaxassislari uchun muhim ogohlik vazifasini bajarib berishi kerak. Tabiiyki, ishchilar harakati va qo'nimsizligi bilan bog'liq bo'lgan ilmiy, nazariy va amaliy tadqiqotlarning ham endi ahamiyati yanada ortadi.

Adabiyotlar sharhi.

2024-yilda butun jahon miqyosida 2020-2022-yillarga nisbatan ishchilarning ishdan bo'shashi va qo'nimsizlik darajasini pasayib borishi pandemiyadan keyingi mehnat bozorining nisbatan sokinlashganligi va HR-menejmentning yaxshi ishlayotganligi bilan bog'lashimiz mumkin. Ishchilar qo'nimsizligi — tashkilotlar va jamiyatlar uchun muhim ijtimoiy-iqtisodiy muammo bo'lib, u ishchilarning mehnat sharoitlariga, boshqaruv tizimiga, to'lanayotgan

maoshlarga, kasbiy rivojlanish imkoniyatlariga bo'lgan noroziligi sifatida namoyon bo'ladi. AQSH, Yevropa va Rossiya mehnat bozoridagi ishchilar qo'nimsizligiga bag'ishlangan ayrim ilmiy ishlar ushbu muammoni yangi tendensiyalar va global iqtisodiy o'zgarishlar nuqtayi nazaridan qayta o'rganishni talab qiladi.

AQSHda ishchilarning qo'nimsizligining asosiy sabablar qatoriga ish haqining pastligi, ish sharoitlarining yomonligi va ish vaqtining uzoqligi kiritiladi. Gallup kompaniyasining 2024-yildagi tadqiqotiga ko'ra, ishchilarning faqat 18% i o'z ishidan qoniqish hosil qilishini bildirgan va bu 2023-yilga nisbatan pasaygan (Gallup, 2025). Bunga ish haqining inflyatsiyaga mos kelmasligi, ishchilarga e'tiborsizlik, kasbiy rivojlanish va mansab bo'yicha ko'tarilish imkoniyatlarining pastligi sabab bo'lmoqda. Pew Research Center ning 2024-yildagi tadqiqotiga ko'ra (Nadeem, 2024), AQSHda ishchilarning 60% i kelgusi 12 oy ichida ish joyini o'zgartirishni istashadi. Bu tendensiya asosan yosh ishchilar orasida kuzatilmoqda.

AQSH mehnat bozoridagi ishchilar qo'nimsizligiga bag'ishlangan quyidagi ilmiy tadqiqotlar ahamiyatga molik. Ishchilar qo'nimsizligiga ta'sir etuvchi asosiy omillar qatoriga ish haqi, ish xavfsizligi, ish vaqtining uzoqligi va rahbarlar bilan munosabatlar kiritiladi (Smith va boshqalar, 2023). COVID-19 pandemiyasidan keyingi davrda masofadan ishlash tizimining yana rivojlanishi va uning ijtimoiy-ruhiy salomatlikka yaxshi ta'sir qilishi ishchilarda ish joyini o'zgartirishga bo'lgan ikkilanish va qo'rquv hissiyoti pasayishiga ta'sir qildi (Johnson va Lee, 2024). Ilmiy tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ishchilar qo'nimsizligi mehnat unumdorligi va ishchilarning kompaniyaga sadoqatligi darajasiga salbiy ta'sir ko'rsatadi (Cropanzano va Wright, 2024).

Yevropa mamlakatlarida ham xuddi AQSH dagidek, ishchilarning ishdan noroziligiga asosiy sabablar qatoriga ish haqining pastligi, ish sharoitlarining yomonligi va ish vaqti davomiyligi kiritiladi. Personio kompaniyasining 2024-yildagi tadqiqotiga ko'ra (Personio, 2024), Buyuk Britaniyada ishchilarning 58 % i kelgusi 12 oy ichida ishdan ketishni o'ylamoqda. Bu tendensiyaning "Aon" kompaniyasining 2025-yilda olib borgan tadqiqotlari ham tasdiqlaydi (Aon, 2025), unga ko'ra, Yevropa mamlakatlarida ishchilarning 60% i kelgusi 12 oy ichida ishdan ketishni o'ylamoqda va bu xuddi AQSH dagidek, asosan 22-30 yosh oraliqdagi ishchilar orasida kuzatilmoqda.

Yevropa mehnat bozoriga bag'ishlangan ilmiy tadqiqotlarga e'tibor qaratamiz. Yevropa iqtisodiy ittifoqi mamlakatlarida ishchilar qo'nimsizligi ijtimoiy himoya tizimi va mehnat qonunchiligi bilan bog'liq murakkabliklar orqali tahlil qilinmoqda (Müller va Svensson, 2023). Germaniya, Fransiya va Shvetsiya kabi mamlakatlarda ishchilarning kasaba uyushmalari orqali ijtimoiy himoyasini kuchaytirish va mijozlarga munosabatlarni yaxshilashga qaratilgan tadqiqotlar mavjud (Kowalski, 2024). Yevropa psixologlari mehnat muhiti, ish va shaxsiy hayotni muvozanatlashtirishning ishchilar qo'nimsizligiga ta'sirini alohida o'rganmoqda (Garcia va Brown, 2023).

Rossiyada ishchilar qo'nimsizligining asosiy sabablari qatoriga ish haqining pastligi, ish sharoitlarining yomonligi, ishchilarning manfaatlari va huquqlarining himoyalaniish darajasining pastligi hamda ish vaqtining uzunligi kiritiladi. Gallup International'ning 2023-yildagi tadqiqotiga ko'ra (Gallup-international.com, 2024), Rossiyada 39% ishchilar ish haqining pastligidan norozi hisoblanadi. Rossiyada Ukraina bilan bo'layotgan urush, xalqaro sanksiyalar ta'sirida mehnat bozorining o'z jozibadorligini yo'qotishi fonida ishchilarning ishdan ketish istagi yuqori emas, lekin ish haqining pastligi va ish sharoitlarining yomonligi ularning umumiy noroziligini oshirmoqda.

Rossiya mehnat bozoridagi ishchilar qo'nimsizligiga bag'ishlangan ilmiy tadqiqotlardagi ayrim muammoli jihatlariga to'xtalib o'tamiz. Rossiyada ishchilar qo'nimsizligi asosan ish haqining pastligi, ish sharoitlarining yomonligi va rahbarlik bilan munosabatlar muammolari bilan bog'liq (Kiryukhina va Petrov, 2024). Rossiyaning ishlab chiqarish sektoridagi qo'shimcha xatarlar, jumladan, korrupsiya va ish xavfsizligi normalariga rioya etmaslik, ishchilar qo'nimsizlik darajasini oshiradi (Petrova, 2023). Bugungi kunda Rossiyada ijtimoiy tadqiqotlar,

ishchilarning ruxiy salomatligi va kasbiy motivatsiyani oshirishga qaratilgan dasturlar ham keng qo'llanilmoqda (Sidorov va Kuznetsova, 2024) Ishchilar qo'nimsizligi oshishiga ishchilarning mutaxassislik profiliga mos ishda ishlamasligi, ishchilar malakasini qadrlanmasligi, rahbar va xodim o'rtasidagi jamiyatda rivojlanib borayotgan munosabat uzoqlashuvi kabi omillar ko'proq ta'sir etamoqda (Varshavskaya va Podverbnykh, 2023)

Afsuski, O'zbekistonda yetarlicha me'yoriy asoslar mavjud bo'lsada, korxona va tashkilotlarda mehnat resurslari harakati, ishchilarni ishga qabul qilish, ishdan bo'shatish va qo'nimsizlik darajalari bo'yicha statistika deyarli yuritilmaydi. Jumladan, Vazirlar Mahkamasining 2015-yil 28-iyuldagi 207-son "Davlat ulushi bo'lgan aksiyadorlik jamiyatlari va boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyati samaradorligini baholash mezonlari to'g'risida" gi qarorida samaradorlikning muhim ko'rsatkichlari (SMK) tarkibiga xodimlar qo'nimsizligi koeffitsiyenti ham kiritilgan. Bundan tashqari, Vazirlar Mahkamasining 2020-yil 9-dekabrda 775-son qaroriga muvofiq, tashkilotlar har chorakda SMK bajarilishini hisoblashi va e'lon qilishi belgilab qo'yilgan. Afsuski, respublikamizdagi korxona va tashkilotlardagi ishchi kuchining harakat ko'rsatkichlari va kadrlarning qo'nimsizlik darajasi to'g'risidagi statistik ma'lumotlar alohida ham, topshiriladigan moliyaviy hisobotlarda ham e'lon qilinmayapti. Ushbu holat olib borilayotgan ilmiy tadqiqotlarga ham ta'sir qiladi. Ya'ni ilmiy tadqiqotlarda aniq bir yechimlar berish uchun, muammoning ko'lamini va uni hal etishning zaruriylik darajasini belgilash uchun ham rasmiy statistika kerak.

Mavjud muammolarga qaramasdan, O'zbekistonda ishchilar qo'nimsizligi bilan bog'liq ayrim ilmiy tadqiqotlar olib borilgan. Ushbu tadqiqotlardagi e'tiborga molik jihatlarini keltirib o'taman. Ta'lim, fan va innovatsiyalar sohasidagi samarali siyosat nafaqat odamlarning shaxsiy rivojlanishiga hissa qo'shishi mumkin, balki hududlarni rivojlantirish, ijtimoiy jarayonlarni rag'batlantirish va ishsizlik muammlarini bartaraf etish mumkin (Abduraxmanov, 2023). Mualliflar Tulayev va Qlichevlar yozgan darslikda (Tulayev va Qlichev, 2022) ishchilar qo'nimsizligi tahlilini tashkil etish masalalariga qisqacha to'xtalib o'tilgan. Endi kompaniyalar malakali ishchilarga ega bo'lish va ularni saqlab qolish uchun kreativ yondashishlari, yangicha rag'balantirish mexanizmlarini ishlab chiqishi lozim bo'ladi (Qlichev, 2025). Ishchilar qo'nimsizligi mahsulot ishlab chiqarish hajmiga va korxona mehnat unumdorligiga bevosita ta'sir qiladi (Pardayevich, 2025). Ishchilar qo'nimsizligini oshib borishi mahsulot ishlab chiqarish hajmining kamayishi tufayli mahsulot sotish imkoniyatlarini psaytiradi (Qlichev, 2022).

Nufuzli tashkilotlar va salohiyatli olimlar fikrlarni umumlashtiradigan bo'lsak, har uch mintaqada ham ishchilar qo'nimsizligiga ta'sir etuvchi asosiy omillar bu ish haqi, mehnat sharoitlari, korporativ boshqaruv va xodimlarning ijtimoiy muhofaza tizimining samaradorligi kabilar hisoblanadi. Mintaqalar kesimida olib borilgan ilmiy tadqiqotlarga e'tibor qaratadigan bo'lsak, ushbu tadqiqotlar yo'nalishi mintaqadagi ishchilar qo'nimsizligi bo'yicha mavjud muammolarni hal etishga qaratilganini kuzatishimiz mumkin. Ushbu holat yana bir marta, mamlakatimizda ishchilar qo'nimsizligi bo'yicha mavjud muammolarni aniqlash va uni bartaraf etish uchun olib boriladigan ilmiy va amaliy tadqiqotlar uchun sohaga tegishli ishonchli, rasmiy statistik ma'lumotlar kerakligini ko'rsatib beradi.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

Jahon miqyosida texnologiyalarning rivojlanishi va pandemiyaning ta'siri mehnat munosabatlarida yangi muammolar va yechimlarni yuzaga chiqarmoqda. Inson resurslarini boshqarishda innovatsion yondashuvlar va psixosotsial yondashuvga talab oshmoqda.

Ishchilar qo'nimsizligi — ko'p omilli muammo bo'lib, uning yechimi har bir mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy holati va mehnat bozoridagi siyosatiga bog'liq. Bunda asosiy rolni ish haqi, mehnat jamoasidagi muhit, rahbarlar bilan munosabat, kasbiy o'sish imkoniyatlari va shaxsiy hayot bilan ishni muvozanatlashtirish kabi omillar o'ynaydi. Ilmiy tadqiqotlar shuni

ko'rsatadiki, qo'nimsizlik darajasini pasaytirish uchun mehnat bozoridagi strukturaviy islohotlar va inson resurslarini boshqarishdagi strategik yondashuvlar talab etiladi.

1-jadvalda 2024-yilda AQSH, Avstraliya, Yevropa, Rossiya kabi davlatlarda ishchilarning o'rtacha qo'nimsizlik darajasini va tarmoqlar kesimidagi qo'nimsizlik darajasini ko'rishimiz mumkin.

1-jadval

2024-yilda yetakchi davlatlarda iqtisodiyot tarmoqlari bo'yicha ishchilar qo'nimsizligi (foizda)

	Ko'rsatkichlar	AQSH (data.bls.gov, n.d.)	Avstraliya (abs.gov.au, n.d.)	Yevropa (statista.com, n.d.)	Rossiya (forbes.ru, n.d.)
1.	O'rtacha qo'nimsizlik darajasi	4,2	9,5	12,6	16
	<i>Shuningdek, ayrim tarmoqlar va sohalar kesimida</i>				
2.	Qishloq xo'jaligi	5,4	5,9	13,8	11,2
3.	Sanoat	3,3	9,8	13,2	14,7
4.	Qurilish	5,7	9,6	14,1	17
5.	Axborot, telekommunikatsiya	3,6	10,1	14,4	15
6.	Mehmonxona	5,1	19,1	16,1	6
7.	Iqtisod va moliya	2,2	10	9,2	20
8.	Sog'liqni saqlash	3,3	9,7	8,2	19,5
9.	Ta'lim	2,5	6,4	7,8	7,6
10.	Savdo	3,5	7,6	10,4	21,4

Jadvaldan ko'rinadiki, mintaqalar kesimida ayrim iqtisodiyot tarmoqlarida qo'nimsizlik darajasi 21 % dan oshib ketganligini kuzatishimiz mumkin.

Xo'sh, ishchilar qo'nimsizligining oshib borishi korxonalarni qanday muammolar bilan yuzlashtirishi mumkin?

Ishchilar qo'nimsizligining oshib borishi korxonalarni ko'plab muammolar bilan to'qnashtiradi. Ularning eng asosiylarini sanab o'taman:

1. Qo'nimsizlikni ortib borishi korxona mehnat unumdorligini pasaytiradi.
2. Ishdan ketgan har bir ishchining o'rnini to'ldirish qo'shimcha xarajatlarni yuzaga keltiradi.
3. Ishdan ketayotgan xodim oxirgisi bo'lmasligi mumkin. Mehnat jamoasidagi muhit yomonlashadi.

Ishchilar qo'nimsizligini ortib borishining korxona mehnat unumdorligiga ta'siri borasida milliy tadqiqotlar mavjud emas, buning sababiga yuqorida to'xtalib o'tganmiz. Xalqaro tajribada esa, Kanadada joylashgan ishchilarni jalb qilish, ularning huquqlarini himoya qilishga mo'ljallangan "Achievers" platformasi tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlar (Freure, 2025), AQSH dagi inson resurslarini boshqarishdagi yetakchi xalqaro konsalting kompaniyasi "Stratus HR" tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlar (Lancaster, 2024) hamda xalqaro iqtisodiy tahlil va konsaltingga mo'ljallangan "Gallup" kompaniyasi tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlar (Tatel va Vigert, 2024) ahamiyatli hisoblanadi. Ushbu kompaniyalar tomonidan ishchilar qo'nimsizligining korxonalar unumdorligiga ta'sirini baholash bo'yicha o'tkazilgan tadqiqotlar natijalarini 2-jadvalda umumlashtiramiz.

2-jadval ma'lumotlariga e'tibor bersak, dastlabki 3 yilda ishga kirgan ishchilarning ishdan ketishi ta'siri kamroq va tez tiklash imkoniyati mavjud. Yillar davomida ishlagan, sohada tajriba to'plagan ishchilarning ishdan ketishi esa unumdorlikka ta'siri uzoqroq va qayta tiklash xarajatlari ham yuqori hisoblanadi. Ushbu holat yuqorida aytib o'tganimiz, qo'nimsizlikning oshib

borishi bilan yuzaga keladigan ikkinchi asosiy muammoni yuzaga keltiradi. Ya'ni, ishchilar qo'nimsizligini oshib borishi korxonada qo'shimcha xarajatlarni yuzaga keltiradi.

2- jadval

O'rtacha 20 kishi ishlaydigan korxonada bir ishchining ishdan ketishining korxona unumdorligiga ta'siri

Ish staji	Ishchining unumdorlik darajasi (100 ball)	Umumiy unumdorlik pasayishiga ta'siri (%)	Unumdorlikka ta'sir doirasi
1-yil	30	0,3-0,4	5-10 kun, tez tiklash mumkin
2-yil	35	0,5-,06	1 oygacha, tez tiklash mumkin
3-yil	40	1-1,2	1 oydan-3 oygacha. Tez tiklash mumkin, qo'shimcha xarajatlar talab qilinadi
4-yil	45	2-3	5 oygacha ta'siri seziladi. Tiklash qo'shimcha vaqt va pul talab qiladi
5-yil	50	4-5	8 oygacha ta'siri seziladi. Sekin tiklanadi
6-yil	55	6-7	1 yilgacha ta'siri seziladi. Sekin tiklanadi
7-yil	60	8-9	1,5 yilgacha ta'siri seziladi. Qiyin tiklanadi
8-yil	65	10-12	2 yilgacha ta'siri seziladi. Bunaqa ishchini o'rnini to'ldirish 3 yilgacha vaqt va xarajat talab qiladi
9-yil	70	12-15	3 yilgacha ta'siri seziladi. Bunaqa ishchini o'rnini to'ldirish 5 yilgacha vaqt va xarajat talab qiladi
10-yil	75	15-18	4-5 yilgacha ta'siri seziladi. Bunaqa ishchini o'rnini to'ldirish 6-7 yil vaqt va xarajat talab qiladi

Manba: "Achievers", "Stratus HR", "Gallup" tadqiqotlari asosida muallif ishlanmasi.

Xalqaro tajriba va tadqiqotlardan kelib chiqib, ishchilar qo'nimsizligi tufayli korxonada yuzaga kelishi mumkin bo'lgan quyidagi xarajatlarni tasniflab chiqdik:

1. Yangi xodimni topish xarajatlari (Recruitment Costs)
 - Vakansiya e'lonlarini joylash (internet saytlari, gazeta, jurnal, ijtimoiy tarmoqlar va h.k.)
 - Rekruterlik xizmatlari
 - Ish vaqtidagi tanlov va suhbat jarayonlarini tashkil etish
2. Tanlash va suhbat jarayonidagi xarajatlar (Selection Costs)
 - Menejer va kadrlar bo'limining ishdan tashqari vaqtini olish
 - Suhbatlar, testlar, baholash jarayonlarining tashkiliy xarajatlari
3. O'qitish va moslashish xarajatlari (Training & Onboarding Costs)
 - Yangi ishchiga o'quv materiallari, treninglar berish, trener yollash yoki biriktirish
 - Ishning moslashish davridagi yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan brak, samarasizlik (yangi ishchi hali to'liq unumdorlikka erishmagan bo'ladi)
 - Ta'lim uchun qo'shimcha vaqt va boshqa resurslar
4. Ish unumdorligining pasayishi (Productivity Loss)
 - Malakali ishchi ketganidan so'ng, qisqa yoki uzoq muddatda ish samaradorligi tushadi
 - Yangi ishchi to'liq unumdorlikka chiqishigacha vaqt kerak bo'ladi (3 yilgacha)
5. Ijtimoiy ta'sirlar (Team Disruption)
 - Jamoa muhitiga salbiy ta'sir qiladi. Chunki ishchilar almashinuvi jamoada ishonchsizlik, motivatsiya yo'qolishiga sabab bo'lishi mumkin

- Loyihalarda kechikishlar, aloqa yo'qotilishi

6. Korxona uchun imkoniyatlarni boy berish (Opportunity Cost)

- Malaka va tajribaga ega ishchi ketishi bilan korxona ma'lum imkoniyat va ko'nikmalardan mahrum bo'ladi.

- Ayrim hollarda, mijozlar yo'qotilishi yoki mijozlar bilan munosabatlar yomonlashishi mumkin (ishdan ketgan xodim o'z mijozlarini yangi ish joyiga jalb qilishi mumkin)

Har bir korxonada ishchilar qo'nimsizligi orqali yuzaga keladigan xarajatlarni aniq hisoblash, uning moliyaviy ta'sirini baholash uchun turli so'rovnomalar va tadqiqotlar o'tkazilishi kerak. O'zbekistonda ishchilar qo'nimsizligi bo'yicha rasmiy statistikaning yo'qligi, korxonalar va tashkilotlarda ham qo'nimsizlik bo'yicha ma'lumotlar shakllantirilmaslgi korxonalarda ishchilar qo'nimsizligi yuzaga keltiradigan xarajatlarni aniq hisoblash imkoniyatini pasaytiradi. Bu borada ham quyidagi xalqaro tadqiqotlarga murojaat qilish maqsadga muvofiq:

1. Vikipediya ma'lumotlariga ko'ra, ishchi qo'nimsizligining umumiy xarajatlari xodimning yillik maoshining 90% dan 200% gacha bo'lishi mumkin.

2. Mustaqil ekspertlar jamoasi fikrlariga ko'ra tadqiqotlar olib boraligan Salary.com tahlillariga asosan, ishchi almashinuvi xarajatlari xodimning yillik maoshining 100% dan 200% gacha yetishi mumkin.

3. WebMD Health Services tahlillariga ko'ra, ishchi almashinuvi xarajatlari xodimning yillik maoshining 50% dan 200% gacha bo'lishi mumkin.

Yuqoridagi tadqiqotlardan ko'rinadiki, jahon miqyosida o'rtacha bir ishchining almashinuv xarajatlari ishchining malakasi, ish stajidan kelib chiqib, ishchining yillik maoshining o'rtacha 70% dan 200% gacha qismini tashkil etadi. 2025-yil 1-choragi uchun mamlakatimizda turli sohalarida korxonalar ishdan bo'shagan har bir ishchisini o'rnini to'ldirish uchun qancha xarajat qilish mumkinligi yuqoridagi xalqaro tadqiqotlar va O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi bergan ma'lumotlarga ko'ra 3-jadvalda umumlashtirilgan.

3-jadval ma'lumotlariga ko'ra, O'zbekistonda bank, sug'urta, lizing va kredit vositachilik faoliyati bilan shug'ullanadigan tashkilotlarda 3-10 yillik ish tajribasiga ega bir ishchining ishdan ketishi mazkur tashkilotlar uchun o'rtacha 133 mln. so'mdan 380 mln. so'mgacha xarajatlarni yuzaga keltirishi mumkin bo'lsa, mos ravishda, sog'liqni saqlash va ijtimoiy xizmatlar ko'rsatish sohasida 30 mln. so'mdan 87 mln. so'mgacha xarajatlar yuzaga kelishi mumkin.

Ishchilar qo'nimsizligini kamaytirish uchun nima qilish kerak? Jahon miqyosidagi amaliy tajribalar va tadqiqotlarga suyanadigan bo'lsak, ishchilar qo'nimsizligini pasaytirishning samarali usuli ishchilarning ishdan ketish sabablarini o'rganish va uni bartaraf etish hisoblanadi. Jahon bankining "Growth and Job Creation in Uzbekistan: An In-Depth Diagnostic" hisobotida va Xalqaro mehnat tashkiloti (ILO) tomonidan tayyorlangan "Decent Work Country Programme for the Republic of Uzbekistan 2021-25" hisobotlariga ko'ra O'zbekistonda ishchilarning ishdan ketish sabablari sifatida bir qancha omillar keltirilgan.

1. Moliyaviy sabablar: Ish haqining pastligi, mehnat uchun mukofotlash tizimining yoki qo'shimcha imtiyozlarning yetarli emasligi

2. Ish muhiti bilan bog'liq omillar: rahbariyat tomonidan xodimlar fikrining inobatga olinmasligi, tanqidga nisbatan yomon munosabat, ish jarayonidagi stress va zo'riqish, ayniqsa, ta'lim va sog'liqni saqlash sohalarida.

3. Kasbiy rivojlanish imkoniyatlarining cheklanganligi: xodimlar uchun doimiy o'quv kurslari va ko'nikmalarni yangilash imkoniyatlari yetarli emas, ish o'rnida ko'tarilish imkoniyatlarining kamligi: ayniqsa, davlat idoralarida "ma'lum tanish-bilish" asosida lavozim berish holatlari xodimlarni demotivatsiya qiladi.

4. Ish sharoiti va mehnat muhitining talablarga javob bermasligi: mehnat muhofazasiga yetarlicha e'tibor berilmasligi, texnologik jihatdan eski ish uskunalari, ayniqsa, sanoat va

qishloq xo'jaligida, ortiqcha ish soatlari: qo'shimcha haq to'lanmasdan rasmiy ish vaqtidan ko'proq ishlatish.

5. Shaxsiy sabablar: yaxshiroq ish taklifining paydo bo'lishi, oilaviy sharoitlar yoki ko'chish, sog'liq bilan bog'liq muammolar.

Tashqi omillar: ko'pgina malakali kadrlar Rossiya, Janubiy Koreya, Turkiya kabi davlatlardan ish izlashi, mahalliy yoki milliy mehnat bozorida raqobatning kuchayishi, inflyatsiya darajasi.

3- jadval

O'zbekistonda sohalar kesimida bir ishchining qo'nimsizligi tufayli yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xarajatlar (2025-yil 1-chorak uchun)

T/R	Sohalar	O'rtacha oylik ish haqi (ming so'm)	1 ishchining almashinuvi xarajatlari (ming so'm)	
			Minimal ($S_{o'rt} * 12 * 70\%$)	Maksimal ($S_{o'rt} * 12 * 200\%$)
1.	Bank, sug'urta, lizing va kredit vositachilik faoliyati	15847,9	133122,36	380349,6
2.	Axborot va aloqa sohasida	14818,4	124474,56	355641,6
3.	Tashish va saqlash sohasida	8719,2	73241,28	209260,8
4.	Sanoat sohasida	6923,6	58158,24	166166,4
5.	Savdo sohasida	6521,5	54780,6	156516
6.	Qurilish sohasida	6013,9	50516,76	144333,6
7.	San'at, ko'ngil ochish va dam olish sohasida	4831,3	40582,92	115951,2
8.	Yashash va ovqatlanish xizmatlari sohasida	4790	40236	114960
9.	Ta'lim sohasida	4044,2	33971,28	97060,8
10.	Sog'liqni saqlash va ijtimoiy xizmatlar ko'rsatish sohasida	3626,1	30459,24	87026,4

Manba: tadqiqotlari asosida muallif ishlanmasi.

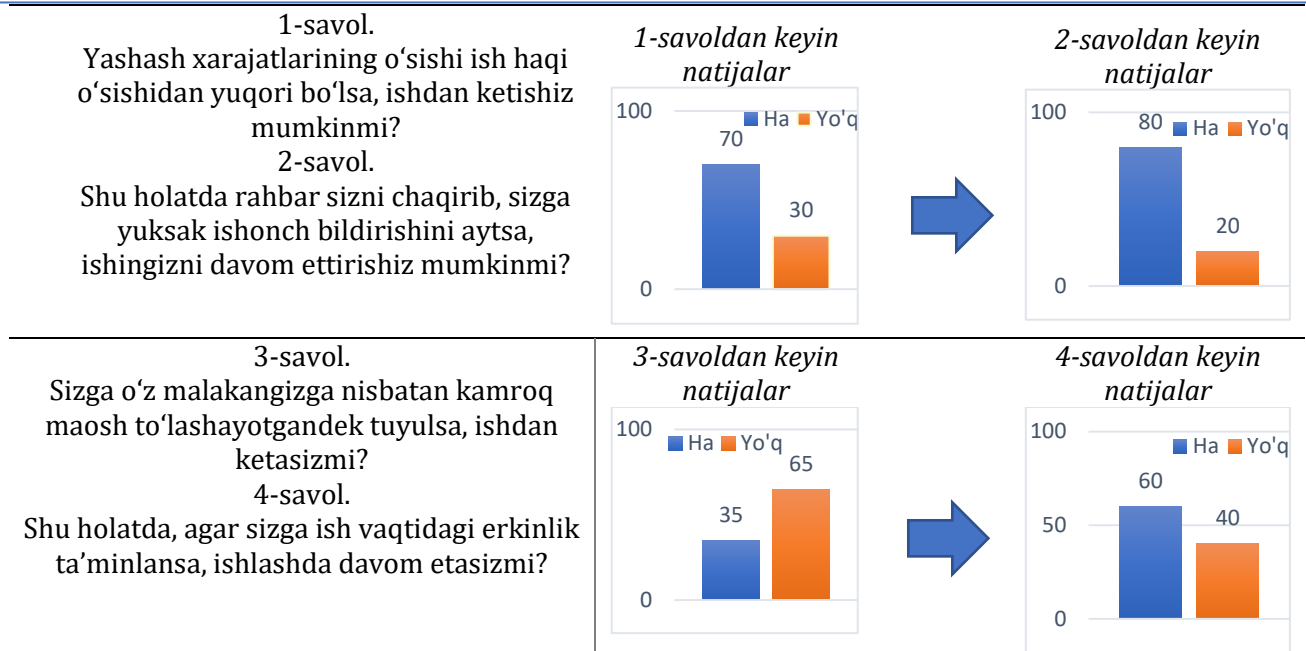
Bizning fikrimizga ko'ra, olib boriladigan tadqiqotlarda mazkur omillar bo'yicha amalga oshiriladigan tahliliy ishlarni 2 yo'nalishda olib borish maqsadga muvofiq.

1. Qo'nimsizlikni oshishiga yo'naltirilgan
2. Qo'nimsizlikni tushishiga yo'naltirilgan

Masalan, korxonada yuzaga kelgan shartli bir holat ishchining ishdan ketishga moyilligini kuchaytiradi, lekin boshqar bir holatning yuzga kelishi bu moyillikni so'ndirishi mumkin. Moderatsiya tahlili, deb nomlanadigan mazkur tadqiqotdan ishchilar qo'nimsizligi tahlilida foydalansak bo'ladi.

Ushbu fikrimizni samarali boshqaruv uchun konsalting xizmatlarini ko'rsatuvchi "Korn Ferry" xalqaro kompaniyasi olib borgan tadqiqotlari ham qo'llab-quvvatlaydi (1-rasm).

1-rasmdagi "Korn Ferry" kompaniyasi olib borgan tadqiqot natijalari ko'rsatadiki, ishchining ishdan ketishiga moyilligini oshiradigan vaziyatlar yuzaga kelganda, ishchining manfaatlariga ustuvorlik berilgan boshqa bir vaziyatlarni yaratish yoki taklif berish orqali malakali ishchilarni saqlab qolish mumkin. Ushbu tajribalardan mamlakatimizda faoliyat olib borayotgan korxonalar bemalol foydalanishlari mumkin.



1-rasm. Ishchilar qo'nimsizligi bo'yicha "Korn Ferry" xalqaro kompaniyasi olib borgan tadqiqotlari natijalari (Kornferry.com, 2025).

Butun dunyoda ishchilarning qo'nimsizlikka moyilligini oshiradigan omillardan eng asosiysi, bu ish haqi hisoblanadi. "Ehtiyojlar cheksizligi" tamoyili ustuvor hisoblanadigan insonlarning kasbiy faoliyatlarida doimo ish haqi kamdek tuyulaveradi. Ish haqini muntazam oshirib borish, nafaqat O'zbekistonda faoliyat olib borayotgan korxonalar uchun, balki, rivojlangan davlatlardagi yirik va moddiy imkoniyati baquvvat kompaniyalar uchun ham qiyin hisoblanadi. Shu boisdan, mamlakatimizda faoliyat ko'rsatayotgan korxonalar uchun moderatsiya tahliliga asoslangan tadqiqotlar olib borishi va malakali ishchilarni saqlagan holda faoliyatni rivojlantirib borishi tavsiya etiladi.

Xulosa va takliflar.

Xalqaro tajribalardan kelib chiqib xulosa qilishimiz mumkinki, O'zbekistonda ham kompaniyalarning HR mutaxassislari oldidagi asosiy vazifalardan biri sifatida xodimlar qo'nimsizligini pasaytirish, unumdorligi va ish staji yuqori bo'lgan kadrlarni saqlab qolish masalalari qo'yilishi kerak. Buning uchun rahbarlar kompaniyalarning mehnat jamoasi orasidagi ichki va tashqi muhit, ijtimoiy, iqtisodiy va tashkiliy muammolar, rag'batlantirish va boshqa motivatsion omillarni doimo e'tibor markazida ushlab turish kerak.

O'zbekistonda ishchilar qo'nimsizligi bo'yicha konkret yechimlarga ega ilmiy tadqiqotlar uchun rasmiy statistik ma'lumotlar mavjud emas va buning asosiy sabalari quyidagilar hisoblanadi:

1. Ma'lumotlar sifati va aniqligi. Ishsizlik darajasini aniq va ishonchli hisoblash uchun to'liq va sifatli ma'lumotlar kerak. Agar ma'lumotlarni yig'ish jarayonida kamchiliklar, noaniqliklar yoki noto'g'ri kelgan ma'lumotlar bo'lsa, yoki ma'lumotlarning ishonchligiga shubhalar mavjud bo'lsa, ularni jamoatchilikka e'lon qilishdan oldin tuzatish kerak, yoki umuman e'lon qilinmasligi holatini ham to'g'ri qabul qilish kerak. Chunki ishonchsiz axborotlar asosida noto'g'ri qarorlar qabul qilinishi mumkin.

2. Ishsizlik tushunchasining aniqligi va qo'nimsizlik koeffitsiyentini hisoblash metodikasi. Ishsizlikni qanday aniqlash, qo'nimsizlik koeffitsiyentini qanday hisoblash bo'yicha yagona va barcha uchun tushunarli metodika mavjud emasligi ham ma'lumotlarni to'liq chiqarishga to'sqinlik qilishi mumkin. Jumladan, Vazirlar Mahkamasining 2015-yil 28-iyuldagi 207-son "Davlat ulushi bo'lgan aksiyadorlik jamiyatlari va boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyati samaradorligini baholash mezonlari to'g'risida" gi qarorida qo'nimsizlik koeffitsiyenti

uchun tavsiya qilingan formulada texnik kamchilik mavjud. Ushbu qarorning 3-b ilovasida qo'nimsizlik koeffitsiyentini quyidagi formula bo'yicha hisoblash tavsiya qilingan:

$$K = I_{syb} / I_{syo}$$

Bu yerda:

I_{syb} – ishchilarning yil boshidagi soni;

I_{syo} – ishchilarning yil oxiridagi soni.

Misol. Shartli ravishda bir korxonada yil boshida 50 ta ishchi ishlagan, yil davomida korxonada turli sabablarga ko'ra 20 nafar ishchi ishdan ketib, 20 nafar yangi ishchi ishga qabul qilingan. Yuqoridagi formula bo'yicha hisoblansa, korxonada ishchilar qo'nimsizligi mavjud emas, aslida esa korxonada 20 nafar ishchi ishdan ketgan va korxonada qo'nimsizlik mavjud.

3. PR yoki iqtisodiy sabablar. Ayrim hollarda, ma'lumotlarni rasmiylashtirish yoki ochiq lashtirishda iqtisodiy sabablar ham bo'lishi mumkin. Masalan, ayrim iqtisodiy ko'rsatkichlarni past ko'rsatmaslik uchun ma'lumotlar yetarlicha ochiq qilinmasligi ehtimoldan holi emas. Bundan tashqari, O'zbekistonda ayrim korxona va tashkilotlar rahbarlarining o'z reytingini oshirish maqsadida asl vaziyatni ko'rsatmaslik, go'yoki "uning boshqaruvida hammasi joyida" ekanligini ko'rsatuvchi PR (Public Relations) tadbirlar o'tkazilishi

4. Tashkilotchilik muammolari. Davlat statistika idoralari, mahalliy organlar, korxona va tashkilotlar o'rtasida hamkorlik, ma'lumotlarni o'zaro almashish, yig'ish va qayta ishlash jarayonlarida muammolar bo'lishi mumkin.

5. Mahalliy mehnat bozorining xususiyatlari. O'zbekistonda ishchi kuchi bozori ancha o'ziga xos xususiyatli, ko'plab odamlar formal emas, ya'ni rasmiy ro'yxatda turmaydigan ishlarda faoliyat yuritadi. Ayrim korxona va tashkilotlar mavsumiy (yoki bir martalik) ishchilarni ishlatishadi. Shu bois, rasmiy statistikada ular to'liq aks etmasligi mumkin.

Ishchilar qo'nimsizligi holati bo'yicha real holatni bilish, mavzu yuzasidan kuchli ilmiy va amaliy tadqiqotlarni amalga oshirish uchun rasmiy statistika ma'lumotlarini o'z vaqtida va sifatli e'lon qilinishi uchun quyidagi choralarni amalga oshirish muhim:

1. Ma'lumotlarni tizimli va samarali yig'ishni ta'minlash
Ishchilar qo'nimsizligi koeffitsiyenti kabi ko'rsatkichlarni hisoblash uchun ishchi kuchi harakatining to'liq va aniq ma'lumotlari kerak. Bu maqsadda:

- Davlat va mahalliy statistika organlarining ma'lumot yig'ish tizimlarini takomillashtirish;

- ish beruvchi korxona va tashkilotlar tomonidan to'g'ri va o'z vaqtida ma'lumot taqdim etilishini ta'minlash kerak.

2. Ma'lumotlarni qayta ishlash va tahlil qilish uchun malakali mutaxassislarni jalb qilish

Sifatli va aniq statistik ma'lumotlar tayyorlash uchun sohadagi yaxshi mutaxassislar zarur.

3. Axborotni ochiqlik va shaffofligini oshirish

Davlat tashkilotlari va xususiy sektor ishchi kuchi harakati bilan bog'liq ma'lumotlarni muntazam va ochiq ravishda e'lon qilishi, buning uchun veb-saytlar, ommaviy axborot vositalari va boshqa ijtimoiy platformalardan foydalanishi zarur.

4. Qonunchilik bazasini takomillashtirish

Ma'lumotlarni yig'ish va e'lon qilishni tartibga soluvchi qonun va normativ hujjatlar yangilanishi, ularda ochiqlik va shaffoflik tamoyillari mustahkamlanishi kerak.

5. Jamoatchilik va ommaviy nazoratni kuchaytirish

Jamoatchilik, ekspertlar va ommaviy axborot vositalari ma'lumotlar e'lon qilinishiga davriy monitoring o'tkazsa, bu tizimni takomillashtirishga yordam beradi.

6. Xalqaro hamkorlik va tajriba almashish

Xalqaro tashkilotlar (masalan, BMT, Xalqaro mehnat tashkiloti) bilan hamkorlik qilib, ularning tajribalari va standartlarini joriy etish statistika sifatini oshiradi.

7. Ishdan bo'shashning asl sabablarini aniqlash.

Har bir korxonada ishdan bo'shayotgan xodimlardan so'rovnoma o'tkazish va xodimning ishdan bo'shashining asl sabablarini aniqlash tizimini yo'lga qo'yish kerak. Bu kelgusida qo'nimsizlikning oshib ketmasligi, mehnat jamoasi orasidagi muhitni buzilmasligi uchun muhim hisoblanadi. Misol uchun, yangi xodim bilan mehnat shartnomasi tuzayotganda, kelgusida ishdan ketadigan bo'lsa, ishdan ketish sababini bildirishi lozimligi bandini kiritish yoki eski ish joyidan bo'shash sabablarini qayd qilish tizimini yaratish. Agar bu tizim mavjud bo'lsa, samarali va shaffof tarzda ishlashini ta'minlash kerak bo'ladi.

Umumiy xulosa qilib aytadigan bo'lsak, har bir korxona o'zining malakali ishchilarining qo'nimsizligini doimo nazorat qilib turishi lozim, chunki, maqolada ta'kidlab o'tganimizdek, ishdan ketayotgan xodim oxirgisi bo'lmasligi mumkin. Davomli ravishda malakali ishchilarning ishdan ketishi umumiy korxona samaradorligiga baribir salbiy ta'sir qiladi. Bundan tashqari maqolada ishlab chiqilgan usulda har bir korxona o'zi uchun bir ishchining ishdan ketishi qanday xarajatlarni yuzaga keltirishini, mehnat unumdorligiga qanday ta'sir qilishini mustaqil baholab olishi mumkin va qabul qilinadigan boshqaruv qarorlarida ushbu natijalarni albatta hisobga olishi kerak.

Adabiyotlar/Jumepamypa/References:

Aon (2025) Employee Sentiment Study. [online] Aon. Available at: <https://www.aon.com/en/insights/reports/employee-sentiment-study>.

Baxtiyor Qlichev, & Sardor Xoldorov. (2024). Xo'jalik yurituvchi subyektlarda ishlab chiqarishning optimal hajmi tahlili. *Yashil Iqtisodiyot Va Taraqqiyot*, 2(4), 9–15.

Career Specialist (2023). The Real Cost of Employee Turnover. [online] Salary.com. Available at: <https://www.salary.com/blog/the-real-cost-of-employee-turnover/>

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2024). When a "happy" worker is really a productive worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 76(1), 52–69.

Freure, J. (2025). Employee turnover by industry: Cost of attrition | Achievers. [online] Achievers. Available at: <https://www.achievers.com/blog/employee-turnover-by-industry>

Gallup (2025). State of the Global Workplace Report. [online] Gallup. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

Gallup-international.com. (2024). Most People like their Jobs, Satisfaction with the Remuneration is still Lacking behind. [online] Available at: <https://www.gallup-international.com/survey-results-and-news/survey-result/most-people-like-their-jobs-satisfaction-with-the-remuneration-is-still-lacking-behind>.

Garcia, L., & Brown, J. (2023). Employee turnover and job dissatisfaction in the modern workplace: A comparative study across the US and Europe. *Journal of Organizational Behavior*, 44(7), 890–910.

Herron, A. (2025). Surprising Employee Turnover and Retention Statistics - WebMD Health Services. [online] WebMD Health Services. Available at: <https://www.webmdhealthservices.com/blog/surprising-statistics-about-employee-retention/>.

Johnson, M. D., & Lee, S. (2024). Work-life balance as a moderator of financial stress and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 35(4), 451–470

Kiryukhina, A. V., & Petrov, M. S. (2024). Trends in labor mobility and employee dissatisfaction in Russia. *Journal of Russian Labor Studies*, 18(2), 134–150.

Klichev Bakhtiyar Pardayevich. (2024). Problematic aspects of organizing cvp-analysis in the enterprises of Uzbekistan. *Web of Scientist: International Scientific Research Journal*, 5(5), 241–248.

Klichev, B. (2014). Бошқарув ҳисобида баҳо шакллантиришни такомиллаштириш масалалари. *Молия*, 2014(5), 10–15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10522860>

Kornferry.com. (2025). Korn Ferry's Global Total Rewards Pulse Survey. [online] Available at: <https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/employee-experience/global-rewards-pulse-survey>.

Kowalski, P. (2024). Employee dissatisfaction trends in post-pandemic labor markets: Evidence from Europe and North America. *International Journal of Human Resource Management*, 35(3), 345–367.

Lancaster, L. (2024). Effects of High Employee Turnover. [online] Stratus hr. Available at: <https://stratus.hr/resources/effects-of-high-employee-turnover>.

Mamatkulov Akram Khalmurodovich. (2025). Improving Accounting Data for Cost Analysis in The Sustainable Development of Recycling Enterprises. *Journal of Management and Economics*, 5(04), 52–55. <https://doi.org/10.55640/jme-05-04-08>

Mamatkulov, A. (2025). Jahon global raqobat muhitida mavjud xom-ashyo va resurslarini strategik muammolari. *YASHIL IQTISODIYOT VA TARAQQIYOT*, 3(1).

Müller, T., & Svensson, L. (2023). Employee dissatisfaction and turnover intentions in the manufacturing sector: A cross-regional analysis. *Journal of Labor Economics*, 41(2), 215–237.

Nadeem, R. (2024). 1. Job satisfaction. [online] Pew Research Center. Available at: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2024/12/10/job-satisfaction>

Pardayevich, K. B. (2023). Analysis of the Maximum Volume of Production in Cement Production Enterprises in Uzbekistan. *International Journal on Economics, Finance and Sustainable Development*, 5(6), 1-8. Retrieved from <https://journals.researchparks.org/index.php/IJEFSD/article/view/4460>

Pardayevich, Q. B. (2025). Economic Analysis of Production in The Economic Entities. *Academic Journal of Digital Economics and Stability*, 38(1), 275-281.

Personio (2024). Workforce Pulse 2024: Almost half of UK employees motivated to leave their jobs once economy improves. [online] Personio. Available at: <https://www.personio.com/about-personio/press/Workforce-Pulse-2024>.

Petrova, Sasha. (2023) "Explainer: How Does Conscription Work in Russia?" *Aljazeera*. May 5, 2023.

Qlichev Baxtiyor Pardayevich, (2025). ISHCHILAR QO'NIMSIZLIGI TAHLILI. *World Scientific Research Journal*, 39(1), 294–301. Retrieved from <https://inlibrary.uz/index.php/wsrlj/article/view/89519>

Qlichev Baxtiyor Pardayevich. (2025). Xo'jalik yurituvchi subyektlar operatsion faoliyatida aylanma mablag'lardan foydalanish tahlili. *Muhandislik va Iqtisodiyot*, 3(1), 9–15.

Qlichev Baxtiyor. (2025). Iqtisodiy tahlilda ishlab chiqarish hajmini prognozlash masalalari. «Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot» *Jurnali*, 3(2), 13–18.

Qlichev, B. (2024). Xo'jalik yurituvchi subyektlarda CVP-tahlilni tashkil etishning muammoli jihatlari. *YASHIL IQTISODIYOT VA TARAQQIYOT*, 1(4).

Qlichev, B. P. (2022). Mahsulot sotish hajmi tahlilini takomillashtirish masalalari. *Science and Education*, 3(5), 1719-1728.

Smith, J., Taylor, L., & Johnson, M. (2023). Workplace dissatisfaction in global labor markets. Cambridge University Press.

Tatel, C. and Wigert, B. (2024). 42% of Employee Turnover Is Preventable but Often Ignored. [online] Gallup. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/646538/employee-turnover-preventable-often-ignored.aspx>.

Tulayev, M. S., & Qlichev, B. P. (2022). Moliyaviy hisob. (Darslik). T.: Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi, 510.

Varshavskaya, E., & Podverbnykh, U. S. (2023). Impact of job mismatches on job satisfaction and turnover intention: Case of Russia. *Russian Management Journal*, 21(1), 115–132.

Wikipedia Contributors (2019). Employee retention. [online] Wikipedia. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Employee_retention.

Xalmurodovich, M. A. (2024). Qayta ishlash korxonalarida xarajatlar hisobi va tahlilining uslubiy asoslarini takomillashtirishning muhim jixatlari. *Образование наука и инновационные идеи в мире*, 1(1), 186-189.

Абдурахманов К.Х. (2023). Опыт Сингапура в формировании и развитии человеческого капитала и социально-трудовых отношений. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 14(2): 188–197. DOI: 10.17747/2618-947X-2023-2-188-197.

Қличев, Б. (2021). Хўжалик юритувчи субъектларда ишбилармонлик фаоллиги таҳлили. *Актуар молия ва бухгалтерия ҳисоби*, 1 (3)-сон, 1-9. Retrieved from <https://finance.tsue.uz/wp-content/uploads/2021/06/4.-Қличев-Б.pdf>

Қличев, Б. (2022). Истеъмолчи манфаатлари асосида маҳсулотга баҳо шакллантириш масалалари таҳлили. *Iqtisodiyot: tahlillar va prognozlar*, 4 (20)-сон, 170-175.

ҚЛИЧЕВ, Б. П. (2022). Ишбилармонлик фаоллиги таҳлилни ташкил этиш йўналишлари. *Архив научных исследований*, 2(1).

Маматқулов, А. Х. (2023). Пахтани қайта ишлаш корхоналарида ишлаб чиқариш харажатлари бўйича таннархни ҳисоблаш усуллари тақомиллаштириш. *Gospodarka i Innowacje*, 41, 142-145.

Пардаевич, Қ. Б. (2023). Хўжалик юритувчи субъектларда операцион фаолиятида ишлаб чиқариш ҳажмини ифодаловчи кўрсаткичлар таҳлили. *Scientific Journal of "International Finance & Accounting"*, (2), 2181-1016.